

## **4. Análise do Fenômeno**

### **4.1. Caracterização da Análise**

A análise das transcrições e das anotações feitas durante as entrevistas foi realizada de acordo com os procedimentos propostos por Creswell (2007b), Marton (1986) e Tesch (1990).

O processo de análise foi estruturado para identificar as principais declarações dos profissionais de TI que descreviam a experiência relacionada com a prestação de serviços de consultoria na área de TI, propor um significado para cada uma delas e relacionar os principais temas referentes à atuação desse tipo de profissionais.

O pano de fundo para a análise foi constituído pelos principais contextos e pensamentos associados à experiência relacionada com a prestação de serviços de consultoria na área de TI, conforme citado nos depoimentos dos profissionais entrevistados na fase de coleta de dados.

A análise foi realizada de acordo com a perspectiva fenomenográfica de pesquisa, com o intuito de propor uma descrição da essência da atuação do profissional de TI que presta serviços de consultoria na área de TI.

O processo de análise foi estruturado em diversas etapas, cada uma das quais possuía objetivos e características específicos.

A primeira etapa consistiu na leitura de todas as transcrições integrais das entrevistas para compreender o sentido geral dos depoimentos dados pelos profissionais que participaram da fase de coleta de dados.

A segunda etapa foi constituída pela análise dos dados demográficos coletados para verificar as características dos membros do grupo que foi entrevistado e identificar os principais aspectos citados por esses profissionais.

A terceira etapa consistiu na leitura minuciosa de cada uma das transcrições para identificar as frases diretamente relacionadas com a experiência consultiva e formular o significado associado às frases que foram consideradas

mais relevantes. Os significados formulados foram agrupados em temas comuns que emergiram dos depoimentos da análise realizada pelo pesquisador.

A quarta etapa foi constituída pela integração dos temas para propor a descrição do significado da experiência de ser um profissional de TI que presta serviços de consultoria na área de TI sob a perspectiva dos profissionais que participaram das entrevistas de coleta de dados relativas ao presente estudo.

As próximas seções do presente capítulo apresentam os resultados da análise realizada.

## **4.2. Análise dos Dados Demográficos**

Os dados demográficos foram analisados com o intuito de identificar as características gerais dos profissionais entrevistados e apresentar as congruências e as divergências percebidas pelo pesquisador durante a análise realizada.

Os dados demográficos foram obtidos no início de cada uma das entrevistas, com o intuito de verificar as características vinculadas ao grupo selecionado e identificar os principais aspectos citados pelos profissionais, conforme apresentado a seguir.

O grupo selecionado foi constituído por consultores de uma mesma empresa de consultoria de TI, contratados na modalidade CLT, e que, a tempo da realização das entrevistas, estavam alocados em tempo integral e de forma exclusiva à instituição governamental que foi utilizada como campo para a realização da pesquisa.

Foram entrevistados 03 (três) profissionais do sexo feminino e 12 (doze) do sexo masculino, o que reflete, de forma aproximada, a composição do grupo a partir da qual foram selecionados os participantes em termos de sexo.

Apenas um dos entrevistados não completou o ensino de terceiro grau. Todos aqueles que completaram a formação acadêmica básica, cursaram faculdades voltadas para TI, exceto um profissional que obteve o bacharelado em Matemática.

A formação acadêmica complementar, em nível de especialização foi obtida por 12 (doze) dos participantes, considerando áreas de conhecimento voltadas, principalmente, para TI, sendo que 04 (quatro) optaram pela área de gestão. Apenas um dos entrevistados está cursando Mestrado, tendo escolhido a área de TI.

No que diz respeito a domínio de línguas estrangeiras, todos possuem, no mínimo, nível básico para leitura no idioma inglês, principalmente, quando esta for de natureza técnica e a minoria considera que possui habilidade para falar de modo fluente esse idioma. Alguns entrevistados mencionaram ter compreensão dos idiomas espanhol e italiano. Apenas um entrevistado disse ser fluente no idioma alemão.

A maioria dos profissionais entrevistados possui entre 10 (dez) anos e 20 (vinte) anos de experiência profissional. Em termos de tempo de atuação em consultoria de TI, a maior parte dos consultores exerce esse tipo de atividade há menos de 10 (dez) anos.

As áreas de especialização e de principal conhecimento em TI foram diversificadas, em função da escolha intencional dos profissionais que seriam entrevistados. O propósito dessa seleção foi estabelecer o maior nível de abrangência possível das situações que poderiam condicionar de alguma forma a percepção dos entrevistados quanto à sua atuação como consultores que prestam serviços específicos em diversas áreas de conhecimento de TI. Assim, foram entrevistados profissionais que atuavam nas áreas de rede, suporte, produção, infraestrutura, desenvolvimento de sistemas, internet, segurança da informação, processos e qualidade.

Pode ser observado que menos da metade dos entrevistados possuíam algum tipo de certificação e, mesmo quando esse fato foi constatado, a certificação era de produtos ou de versões de produto que, atualmente, são considerados obsoletos em função da evolução tecnológica.

### **4.3. Análise das Declarações Relevantes**

A partir da transcrição das entrevistas realizadas, foram selecionadas 274 (duzentas e setenta e quatro) declarações relevantes que, inicialmente, foram agrupadas em 08 (oito) categorias de acordo com o significado proposto pelo pesquisador.

As categorias propostas foram visão da área de atuação, significado da terceirização de serviços de TI, processo de formação de identidade, percepção do ambiente de atuação, experiência profissional, habilidades consultivas, foco no atendimento do cliente e motivação e comprometimento.

A seguir, são apresentadas as principais informações relacionadas com as categorias propostas.

#### **4.3.1. Visão da Área de Atuação**

A conceituação de TI por parte da organização é relevante, uma vez que influencia o potencial de contribuição dos recursos tecnológicos para o negócio.

Embora alguns autores, como DiRomualdo e Gurbaxani (1998) e Hefley e Loesche (2006), mencionem que a partir do final da década de 1980, a TI passou a ser considerada de forma mais estratégica e o processo de terceirização de TI tenha se intensificado, muitas organizações consideram a TI como uma área meio, associada a atividades de cunho operacional, portanto, não identificada como estratégica e, algumas vezes, classificada como uma *commodity*, o que pode ser percebido a partir da colocação feita por E4 que possui 32 (trinta e dois) anos de experiência profissional:

Eu vejo que ela [TI] ainda é considerada uma coisa pouco estratégica, ela é considerada uma área meio que as pessoas, vamos dizer assim as áreas de negócios, as próprias áreas da organização tem que solicitar serviço.

Essa percepção apareceu, também, em um comentário feito por E8:

Porque a consultoria ela quer prestar serviços baratos para as outras empresas. Ela não está preocupada com a sua saúde [do consultor], não está preocupada em melhorar a sua formação profissional [do consultor], ela está preocupada em ganhar mais um cliente, mais um contrato, mais um valor [...]. Então, para mim consultoria é igual *commodities*. É uma coisa..., uma exploração por um valor muito baixo.

Em algumas situações, as empresas de consultoria de TI podem citar que TI é apenas uma *commodity* para justificar algumas de suas decisões referentes às práticas vinculadas aos recursos humanos. Esse aspecto foi pontuado por E8 quando citou parte de uma argumentação feita por um diretor de uma empresa de consultoria de TI na qual trabalhou anteriormente:

Olha, a gente [empresa de consultoria de TI] vai por aí, mandar contrato, licitação, ligar para o cliente e o que a gente ouve é o seguinte: TI é *commodity*, eu [empresa contratante de serviços de consultoria de TI] não quero pagar. TI é meio, não é fim para essas empresas. Elas não vão querer pagar o que elas pagam no pudim, eles querem pagar o leite condensado, o leite. Elas usam a TI como um meio de conduzir os seus negócios. Então, não querem pagar muito. E, em função deles não quererem pagar muito, a gente não pode manter esse nível de benefícios e coisas de grandes empresas, o “centro de talentos” vai acabar, vai morrer. Esse benefício vai acabar. [...] Então eu [E8] tenho a minha desconfiança se o *commodities* é uma imposição externa ou se é uma imposição interna para aumentar os lucros. Mas que é, é!

A conceituação da TI como uma *commodity* pode diminuir a possibilidade de utilizar os recursos tecnológicos de forma estratégica, com o intuito de viabilizar o tratamento eficaz de todos os tipos de informação inerentes ao contexto do negócio e contribuir para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Desde que a TI é percebida como uma *commodity*, a contratante não estará disposta a arcar com os custos associados a serviços de cunho estratégico. Caso a contratante percebesse a existência de serviços de TI de naturezas diferenciadas, o potencial de contribuição da área de TI poderia aumentar na medida em que seus representantes poderiam participar da concepção dos processos de negócio de modo a identificar as alternativas factíveis e propor a solução que melhor atendesse as necessidades inerentes ao negócio da organização. Essa percepção foi explicitada em parte do depoimento de E4:

[...] na verdade, a gente trabalha com informação, e você fornecer subsídios para que a empresa, seja ela privada ou não, possa atingir os seus objetivos estratégicos [...] a TI tem que estar presente discutindo como tem que interceder, como nós chegamos nesse ponto, e o problema dela [empresa] é que tudo depende da TI, as corporações são completamente automatizadas e se você fica sem a tecnologia você para a organização, têm prejuízos enormes, você prejudica a imagem daquela organização, seja o público privado, um prejuízo financeiro e de imagem é absurdo.

Em suma, pode ser percebido um conflito entre o discurso e a realidade quando se analisa a área de TI. Enquanto o discurso prega que a TI pode ser usada de forma estratégica e contribuir de modo significativo para o alcance dos objetivos de negócio estabelecidos, a realidade aponta para a percepção da TI atrelada à mera automatização dos processos de negócio. Esse paradoxo limita as oportunidades de aplicação criativa da TI e a prestação de serviços de TI de natureza tática e estratégica.

#### **4.3.2. Significado da Terceirização de Serviços de TI**

A terceirização de serviços de TI parece ser um recurso adotado pelas organizações para suprir as necessidades de tecnologia da informação, principalmente, porque TI é considerada como uma área meio. Segundo Loh e Venkatraman (1992), a opção pela terceirização pode ter motivação de ordem econômica, competitiva ou gerencial.

A contratação de serviços terceirizados de TI é uma alternativa que a organização pode adotar para suprir as necessidades que requerem um conhecimento específico que se optou por não internalizar e/ou porque não existe a possibilidade de formar um colaborador da empresa em tempo hábil para a execução das atividades necessárias.

Especificamente no caso de instituições públicas, esse tipo de contratação de serviços pode ser adotado quando não existe a disponibilidade de vagas ou não há uma previsão para a realização de um concurso para preenchimento de vagas para o perfil requerido. Em algumas situações, os profissionais terceirizados

podem ser objeto de discriminação por parte dos funcionários efetivos da instituição que foram aprovados em um concurso público. Esse aspecto foi mencionado por E10:

Então existe um certo preconceito, principalmente quando [a empresa contratante] é pública, também. Porque aí você tem na empresa um funcionário privado, terceirizado, e você tem um órgão público e, acontece muito isso, diferenciação.

De acordo com DiRomualdo e Gurbaxani (1998) e Lacity *et al.* (1995), o processo de terceirização de TI requer uma gestão efetiva dos contratos de prestação de serviços. A necessidade de gestão dos processos de terceirização se torna mais evidente na medida em que uma iniciativa requer que duas ou mais empresas participem de um projeto para que todos os requisitos sejam atendidos, com o intuito de evitar desvios associados à existência de eventuais conflitos de interesse e/ou de relacionamento. As colocações apresentadas a seguir nos remetem a esses aspectos:

[...] a tecnologia é a inteligência da corporação, não é só ir lá [à área de TI] pedir pra fazer, é projeto, e projeto você participa, escuta e conversa, e projeta, além do que, você está mexendo na tecnologia que está sendo automatizada, está mexendo com a organização, com a entranha dela, como ela funciona, como ela circula no ambiente de comunicação, como são feitas as tarefas, com tudo. (E4)

[...] Era uma parceria que a gente tinha que fazer. Então, essa situação de ter duas consultorias para prestar um serviço, um resultado final para o cliente, foi um conflito de interesses muito grande. E isso é muito difícil de gerenciar. (E8)

Adicionalmente, podem ocorrer situações em que aconteçam conflitos de interesse entre a contratada e a contratante, o que envolve aspectos de natureza ética. Essa questão foi citada por E8:

Outro tipo de dificuldade é o outro conflito de interesses, o da consultoria e o do cliente. Às vezes a consultoria não quer que você seja tão eficiente porque quer que você trabalhe mais tempo, que você consuma mais tempo do cliente. Então, isso acaba dificultando o seu trabalho. Não te deixa ir, ou te bota mais cliente do que você suporta... é novamente conflito de interesses. E há um problema ético aí.

Hyder *et al.* (2006) citam que o consultor de TI, por ser responsável direto pela prestação dos serviços contratados pela contratante, deve entender seu papel e suas responsabilidades, além de possuir as competências necessárias para

executar o trabalho para o qual é designado e ter o suporte inerente à execução das atividades pelas quais é responsável. É possível que essa situação não seja constatada na prática, pois parece que o consultor é considerado apenas como mais um recurso necessário para a prestação dos serviços, nem sempre suas atribuições e suas responsabilidades são definidas de forma clara, além da empresa com qual mantém algum tipo de vínculo empregatício, em algumas situações, não oferecer o suporte requerido. Esse aspecto foi abordado por alguns profissionais:

Já conversei com alguns amigos que têm, mais ou menos, a mesma visão, passado alguns anos nesse processo de terceirização, o que a gente vê é uma desvalorização muito grande do funcionário, vamos dizer assim, de informática. Porque você deixou de ser estratégico, você deixou de ser tudo isso para ser simplesmente um objeto da [empresa contratante] que tem que estar ali funcionando. Parece uma máquina que quebra, troca ou joga fora, o funcionário muitas vezes era tratado dessa forma, mas dentro de políticas novas de tratamento de funcionário, isso não existe, você deixou de ser recurso pra ser talento e dentro deste trabalho de terceirização você é recurso; a idéia de talento não existe, você é recurso mesmo. (E15)

Eu acho que na verdade, você está sendo pago por uma empresa para desenvolver seu trabalho, dentro de outro ... [a empresa contratada] não está ali no dia a dia, então, não sabe qual o comportamento dos seus funcionários dentro daquela empresa. [...] eu acho que os funcionários ficam pouco mais à vontade aqui e isso prejudica o trabalho. (E14)

Embora a terceirização de serviços de TI requeira a alocação de profissionais qualificados, estes, normalmente, parecem sentir que são encarados apenas como uma parte da engrenagem necessária para a execução das atividades. No caso de profissionais alocados a projetos executados em instituições do setor público, é possível a ocorrência de situações de discriminação que podem afetar sua autoestima e resultar em degradação de seu nível de desempenho.

### **4.3.3. Processo de Formação de Identidade**

Embora a transitoriedade do relacionamento do consultor de TI com a contratante seja uma característica do processo tradicional de terceirização de TI,

existem casos em que a alocação do profissional é vinculada a um contrato de prestação de serviços de longa duração.

A presença contínua do profissional na contratada faz com que ele se identifique com os objetivos dessa organização e internalize os valores e as normas vigentes, resultando no comprometimento e na satisfação profissional, conforme citado por Ashforth e Mael (1989). Essa situação pode vir a distorcer a percepção do consultor quanto ao fato de ele, teoricamente, ser um agente externo que presta serviços de consultoria de TI de modo contingencial a uma dada organização. Esse aspecto surgiu no comentário feito por E11:

Aqui na [nome da empresa contratante] eu não consigo perceber no nosso trabalho, no nosso dia a dia, essa relação de consultoria. Você tem as atividades que são propostas pela gerência, pela equipe e até pela própria necessidade da [nome da empresa contratante], mas atividade de consultoria, realmente, eu não consigo distinguir muito bem aqui.

E o comentário foi complementado pela citação feita por E7:

Às vezes, a gente até se confunde um pouco sem saber se eu sou terceirizada trabalho para a [empresa contratante] ou se eu trabalho para [empresa contratada], se eu trabalho terceirizado dentro de uma outra empresa você "veste a camisa" daquela empresa, e por outro lado você não pode deixar de atender as necessidades da empresa, eles contratam porque você presta um serviço de qualidade.

Em algumas situações, pode existir uma identificação maior do consultor com a empresa à qual está alocado do que com a empresa da qual é funcionário ou com a qual mantém algum tipo de relação contratual. Essa situação foi mencionada por E3:

[...] eu, para você ter uma idéia, eu me considero vestindo a camisa mais da [nome da empresa contratante] do que da [nome da empresa da qual é funcionário]. Acho que [nome da empresa da qual é funcionário], eu não sou [nome da empresa da qual é funcionário], estou na [nome da empresa da qual é funcionário] [...] Eu me considero mais [nome da empresa contratante] do que [nome da empresa da qual é funcionário], apesar de saber que sou um prestador de serviço.

Hatch e Schultz (2002) nos remetem à simbologia associada ao crachá, o qual incorpora a logomarca da organização, que pode ser considerado como um artefato cultural que evidencia a identidade organizacional, possibilita a distinção

entre o funcionário da instituição e o profissional que presta serviços de TI e cujo significado parece representar as diferenças culturais que podem se constituir em fatores que propiciam a segregação dos profissionais terceirizados. Essa situação, também, pode favorecer a instauração da percepção “fora do grupo” e “dentro do grupo” sugerida por Tajfel *et al.* (1971) e que, segundo Ashforth e Mael (1989) pode resultar no desenvolvimento de estereótipos negativos, principalmente, pelo fato de seus membros pertencerem a outra organização caracterizada por valores e normas específicos, inclusive com a possibilidade que seu comprometimento com a contratante não seja reconhecido ou até mesmo questionado e pode suscitar questionamentos quanto à congruência de interesses, objetivos, atitudes e práticas de trabalho.

Especificamente no contexto da presente pesquisa, a distinção entre o servidor público e o profissional terceirizado parece ser um sentimento subliminar, assimilado de forma diferente por cada indivíduo. Adicionalmente, é possível que exista alguma discriminação dos servidores aprovados em concurso público realizado pela instituição em relação aos consultores que prestam serviços terceirizados de TI. Essa percepção apareceu no discurso de E3:

Ah, não, agora, não sou tão [nome da empresa contratante], mas ainda visto a camisa da [nome da empresa contratante]. Sou [nome da empresa contratante], né? ... Mas, agora, me considero mais um consultor. Isso até pelos próprios servidores mesmo. Os servidores dizem “Uhm, terceirizado ... É um b...”

Embora a distinção entre os profissionais terceirizados e os servidores concursados da instituição pública pareça ser percebida pela maioria dos profissionais que prestam serviços, a forma em que ela é assimilada varia de acordo com cada indivíduo. Pode ser observada essa variação quando se contrapõe o discurso de E3, citado acima, e o de E6:

[...] Eu não tenho. Isso para mim é besteira. Eu viro ele [crachá], e vou trabalhar. O meu trabalho é esse, independente de ser servidor, terceirizado, [...] Eu não tenho essa distinção [...] Para mim, somos todos iguais. Eu estou aqui para fazer o meu trabalho. Nós recebemos para isso, e a gente tem que fazer da melhor forma possível.

Pode ser observado que a alocação continuada do consultor a uma mesma instituição distorce a percepção que ele tem da identidade organizacional. Embora

ele possa se identificar de forma mais acentuada com a organização à qual está alocado do que com aquela com que mantém algum tipo de vínculo empregatício, ele pode sofrer eventual discriminação por parte dos funcionários da contratante. Este aspecto assume destaque no caso de uma instituição pública, onde os servidores percebem a si próprios de maneira diferenciada em função da aprovação em um concurso público, normalmente acirrado, e que permitiu sua admissão na organização.

#### **4.3.4. Percepção do Ambiente de Atuação**

Conforme Tajfel *et al.* (1971), a categorização entre grupos é um aspecto onipresente no ambiente social, inclusive quando se lida com organizações. Especificamente no caso da prestação de serviços de consultoria, embora possam ocorrer algumas dificuldades ocasionadas pelo fato do consultor de TI ser visto como um membro externo à organização, mesmo assim, sua experiência profissional e sua condição de agente externo à organização permitem que ele identifique, com maior facilidade, a existência de diversas alternativas que podem vir a ser consideradas para atender as necessidades existentes na organização e facilite o tratamento de imprevistos que, normalmente, acontecem durante a execução de projetos. Alguns depoimentos abordaram esses aspectos:

Eu acho que o que facilita muito é a experiência com projetos anteriores. Facilita não só no trato com o cliente, com a empresa que está solicitando uma solução, como também na parte da especificação de propostas, de projetos, de ideias. (E11).

O que facilita eu acho que, como eu disse, são as experiências anteriores, né? (E13).

É esperado que a função do consultor de TI seja caracterizada pela transitoriedade da alocação, tendo em vista que se destina a atender uma necessidade específica durante um período de tempo determinado. Conforme citado por DiRomualdo e Gurbaxani (1998), esse tipo de alocação permite

disponibilizar os recursos requeridos para aproveitar o potencial oferecido pelo estado da arte da tecnologia e, assim, contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Caso a permanência do consultor na organização seja contínua, a percepção do contexto e a isenção quanto às soluções propostas podem ser comprometidas. Essa percepção foi mencionada por E10:

Eu acho que o que facilita é a questão de que, às vezes quando você está de fora – isso até se perdeu um pouco aqui no meu caso particular, porque a gente está há tanto tempo aqui, que a gente acaba assimilando até um pouco da cultura aqui da organização – mas, quando você vem de fora, você consegue enxergar várias coisas, várias nuances que o cara que está ali dentro do programa não consegue. (E10).

O processo de terceirização de serviços de TI deve ser regido por uma relação contratual, conforme sugerido por Lacity *et al.* (1995), que deve ser flexível para permitir o atendimento das eventuais modificações ocorridas na forma em que os serviços de TI precisam ser prestados, além de estabelecer de modo claro os mecanismos que serão adotados para aferir os resultados obtidos. Adicionalmente, a existência do patrocínio estratégico facilita a predisposição dos membros da organização a colaborar com a execução das atividades do consultor de TI, principalmente, quando se reconhece que ele pode contribuir para a melhoria dos processos de negócio. Esses aspectos foram abordados por alguns entrevistados:

[...] a maioria deles [trabalhos] de consultoria, são trabalhos assim que tem uma certa importância, que são trabalhos muitas das vezes corporativos, são trabalhos que você vai precisar do apoio e do comprometimento da média gerência e do chão de fábrica, normalmente, na maioria das vezes, então você tem que chegar com certa autoridade, não autoridade não é a palavra certa, é uma certa chancela, e você tem que ter o apoio da alta administração para abrir caminhos [...] O que facilita, para mim, é ele vir por cima, ser endossado. Ele veio porque a alta administração contratou. E com isso ele já vem com uma carta branca. Já vem dizendo: “olha, esse cara veio para fazer, então...” (E4).

A gente, o profissional de TI, ele sempre é área meio, ainda que tem que entender muito bem o negócio, mas ele tem uma, um suspiro a mais, porque ele tá indo lá para otimizar aqueles processos. (E2).

Ainda de acordo com Lacity *et al.* (1995), é possível considerar como recomendável que as práticas adotadas e a cultura da contratada sejam compatíveis com as características da contratante. O grau de resistência dos

membros da organização ao trabalho do consultor de TI pode ser influenciado pela estrutura organizacional da contratante e pela cultura vigente e/ou pode decorrer do receio quanto à identificação de possíveis erros e vulnerabilidades que poderão ser apontados no relatório final do serviço de consultoria e que, em algumas situações, podem ameaçar os ocupantes de alguns postos de trabalho ou apontar para a revisão de algumas funções. Esses aspectos foram citados por alguns profissionais:

O que dificulta é o nível de resistência, a cultura da organização, se ela não é favorável a... Dependendo de como a outra administração se organiza [...] Outra coisa que pode dificultar é a própria resistência do chão de fábrica, da média gerência, se é uma empresa que não está acostumada a mudanças... Mudanças ninguém gosta, mas se você também nunca faz mudança é meio complicado. É um elemento novo e as pessoas ficam meio desconfiadas, acham que vão perder o emprego, acham que vai mudar alguma coisa, que vão automatizar um processo de trabalho e vai todo mundo embora, não vai mais precisar de gente [...] (E4).

Às vezes, as pessoas têm uma dificuldade muito grande de aceitar uma novidade ou em, de repente, entender que aquele profissional está ali para ajudar ou para atuar de alguma forma na melhoria ou para realizar um trabalho. (E6).

A falta de definição clara do limite de atuação do consultor – a segregação das atividades de análise da situação, a identificação de alternativas e a proposta de solução e de implantação efetiva da solução escolhida – pode ocasionar a mistura de papéis, a incorporação de responsabilidades adicionais àquelas vinculadas à prestação do serviço de consultoria contratado. Essa situação nos remete a Hyder *et al.* (2006) e foi mencionada por alguns entrevistados:

Não, porque se o consultor faz o papel do executivo aí ele passa a ter responsabilidades em cima do andamento, da cobrança dos trabalhos daquelas pessoas, de tudo. Então ele mistura os papéis, ele deixa de fazer o que ele vai fazer, para fazer o que a empresa tem que fazer. (E4).

Ninguém disse para você claramente qual é a tua atribuição, então na hora em que te cobram, podem te cobrar de uma coisa ou de outra, dependendo da pessoa te cobra para fazer de uma forma diferente, então gerencial ou em nível de diretoria podem te cobrar de uma forma diferente então fica difícil porque você nesse caso é funcionário da firma que foi contratada então ela também não quer saber disso, ela também está longe, então ela quer que você faça porque para ela você simplesmente é um contrato. (E15).

Ainda podemos nos remeter a Hyder *et al.* (2006), para observar os efeitos decorrentes da ausência total ou parcial de autonomia do consultor de TI para

tomar decisões vinculadas ao projeto ou às atividades que estão sob sua responsabilidade. Essa situação, quando combinada com a estrutura funcional da organização, pode resultar em conflitos para obter a alocação dos recursos tecnológicos, humanos e financeiros necessários para a execução das atividades previstas. Esse aspecto foi abordado nos depoimentos apresentados a seguir:

Na verdade, tem decisões que eu tenho que tomar que estão fora da minha alçada. (E5).

[...] um caso, que você seja um gerente de projeto, tem um poder total, sobre o orçamento, sobre os recursos, aí, é outra história, mas quando você é um, tá nessa estrutura funcional que você é, parcialmente, você é como se fosse um coordenador ou então o técnico mesmo que fica no nível do coordenador, você tem parcialmente autonomia, você fica muito aquém da decisão do seu par no andamento do seu projeto. (E2).

A dificuldade por parte do cliente em reconhecer a importância e a necessidade do planejamento pode aumentar os riscos associados a um projeto, uma vez que a execução detalhada dessa fase pode ser um diferencial para os resultados obtidos. Esse aspecto nos remete a Hefley e Loesche (2006) que destacam que a execução de todas as fases previstas na metodologia de gerenciamento de projetos adotada pode ser um dos aspectos que influenciam os resultados de um projeto. O estabelecimento de prazos políticos pode dificultar a análise de todos os fatores técnicos e financeiros envolvidos na execução das atividades e, assim, prejudicar a atuação do consultor de TI e comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos. Esses pontos foram citados nos seguintes depoimentos:

Sim, nessa empresa, eu acho que a gente tem muita dificuldade com negociação com o cliente porque os prazos não são técnicos, têm prazos políticos, prazos que são estabelecidos por pessoas que não são da área [de TI] [...] (E13).

Essas coisas podem dificultar: prazos inexecutáveis, você assumir responsabilidades a mais do que você pode, contratação de pessoas sob a sua responsabilidade que, efetivamente, não trabalham como você precisa, falta de recurso, isso é falha da organização ou sua; falta de planejamento, um projeto é mal feito na tarefa. (E4).

Voltando mais uma vez, como é uma empresa governamental, a gente vê que temos leis, temos burocracias, temos prazos que devem ser seguidos, né? Então, isso é uma coisa que dificulta muito, né? (E3).

Hefley e Loesche (2006) mencionam ser importante a formalização do relacionamento entre a contratante e a contratada, com a especificação dos processos e dos procedimentos a ser adotados, principalmente, quando for necessária a participação de representantes de diversas áreas funcionais e/ou fornecedores. Nesse contexto, a existência de uma chefia com voz ativa na organização é um facilitador dos processos e/ou dos projetos multidisciplinares. É importante que exista a definição clara do produto a ser gerado com a especificação de todos os aspectos que devem ser atendidos e que possa se contar com a disponibilidade de uma equipe de especialistas da empresa de consultoria que possam ser alocados para a execução das atividades previstas em cada projeto. Essa situação foi abordada por E9:

Você ter uma chefia com liderança! Uma pessoa que realmente esteja a fim de lutar, acreditar na equipe, fornecendo porque eu acho que chefe tem que ser facilitador, não é uma figura carrancuda que só da ordem, ele ali pra facilitar pra criar um maior ambiente possível pra a equipe produzir. Seja na área de recursos físicos, espaço, talento, assim como, também, o bem estar pra uma equipe descontraída, um ambiente pra com um potencial a se produzir. Isso é fundamental.

A falta de integração entre as diversas áreas funcionais e, conseqüentemente, dos processos de negócio da organização pode dificultar a definição de uma solução corporativa que atenda de forma adequada o conjunto de necessidades existentes. Esse aspecto foi abordado por E7:

Mas o relacionamento com as pessoas que decidem com as diferentes áreas ela pode ser complicada justamente porque essas áreas também elas podem não estar integradas, e cada uma te pedir uma coisa que fundo você está fragmentado [...] Os processos não são bem definidos, poucas empresas trabalham com processos. Isso é complicado.

Especificamente no caso de instituições governamentais, algumas dificuldades decorrem das características do processo decisório e da estigmatização dos prestadores de serviços por parte dos servidores públicos que integram o corpo funcional permanente da organização. Essas considerações apareceram nos discursos de alguns entrevistados:

A política, principalmente, as pessoas podem entender de política, mas não entendem de TI. Então, eles já tomam aquela decisão que eu sou o braço forte,

que eu sou que é que mando, eu que tenho que, eu que bato por último na mesa. Então eu quero isso, eu quero isso e acabou. (E3).

[...] na área pública principalmente você vê muito essa situação, você está meio que ocupando a vaga que as pessoas querem para ela, então essa vaga deveria ser uma vaga que, “ah, você veio de uma forma errada para essa vaga, você foi contrato por fora, você não passou por um processo com provas e simplesmente”. (E15)

A permanência temporária do consultor de TI é um aspecto que permite sua caracterização como ente externo à organização, o que resulta em isenção para analisar a situação e apresentar alternativas possíveis para tratá-la. A partir do momento em que o consultor é alocado de forma permanente, passa a ser difícil a delimitação clara de suas atribuições e tende a participar de atividades rotineiras ou de processos sobre os quais não possui controle total. Esse contexto pode gerar uma distorção no comportamento do consultor e nas expectativas quanto à forma em que a intervenção ocorrerá.

#### **4.3.5. Experiência Profissional**

Inicialmente, cabe mencionar que o conceito de experiência profissional é diferente daquele associado a tempo de experiência. A principal característica distintiva do primeiro é estar associado ao aprendizado obtido a partir dos processos de que o profissional participou. O tempo de experiência pode ser um facilitador, contudo a capacidade de aprender e de se adaptar às mudanças pode ser mais valiosa do que os conhecimentos que o indivíduo adquiriu no passado, principalmente, quando as modificações no ambiente ocorrem de forma contínua e ágil.

A experiência profissional é um diferencial para a execução das atividades de consultoria, contribui para o credenciamento do consultor de TI e, portanto, possibilita a obtenção de referências relacionadas a projetos executados. Adicionalmente, existe a necessidade de aprimoramento contínuo para acompanhar a evolução tecnológica. Esse discurso coincide com a percepção de

O'Bryan e Pick (1995) e reflete a preocupação dos consultores de TI com os diversos aspectos técnicos que possibilitam seu credenciamento perante o cliente. Essa preocupação foi mencionada por grande parte dos profissionais entrevistados:

Na verdade, a facilidade é você ter uma experiência profissional que você pode dar na... Que você tenha casos de sucesso, que você já fez em uma empresa e que você pode fazer na outra. Coisas na prática mesmo. (E5).

Porque com respostas positivas, você consegue se motivar e entrar em outros projetos, desenvolver novas propostas em cima daquilo que você já extraiu de outras conversas, oportunidades [...] (E11).

Assim, eu acho que em primeiro lugar a gente tem que tentar levar a experiência do mercado, cada local tem suas particularidades, cada cliente tem suas necessidades, mas muita coisa é convergente, muita coisa é igual, muita coisa a gente aproveita do passado [...] (E13).

Para mim, [consultoria] resume-se nisso, você vai, você passa conhecimento, estrutura, ensina a empresa como ela pode fazer [...] Acho que isso é o maior objetivo, na minha opinião. Porque você ensinou o cara a pescar. Deu a vara e ensinou a ele a pescar. E, aí você passa a trocar e isso é muito legal. Você não perde cliente. Ele vai te indicar para outros clientes. (E4).

Você pega um pouquinho da bagagem que você tem de atuação, mais a oportunidade. E isso me fez prestar uma consultoria aqui na [nome da organização contratante]. (E6).

É você ter que trabalhar bem, se especializar, estudar, ter prática, não adianta só ter teoria, tem que ter prática, muita prática porque teoria você adquire, mas a prática você tem que viver, não é? Então, conforme sua vivência passada, você vai, você começa a ter um, um histórico bom em sua vida profissional. (E1).

Você está vivendo uma situação em uma empresa que você faz uma consultoria, você pode acrescentar isso na sua outra experiência. (E14).

[...] Até porque uma pessoa que tem uma certa maturidade sabe que esse mundo aqui é muito pequeno e que a gente gera uma história, uma reputação, até na hora que você faz um trabalho ruim e isso pode refletir lá na frente. Então, eu acho que por mais desmotivado que a pessoa possa estar, ela vai querer mostrar um trabalho de qualidade para poder não manchar o estado profissional dele. (E10).

É essencial que o consultor de TI goste da área em que atua, uma vez que a consultoria de TI é desgastante e exige tanto dedicação quanto empenho do profissional. Ele deve ter capacidade para reconhecer o limite da sua própria competência, pois, assim, poderá identificar a necessidade de aprimoramento técnico. Essa situação foi citada por E8:

Porque consultoria é muito desgastante. É muito trabalho, é puxado, nem sempre você é remunerado como você espera, mas às vezes é mais uma maneira de atuação, como comércio e tal.

A experiência prática é um complemento indispensável do conhecimento teórico, pois o aprendizado, de fato, se dá na prática e várias lições podem ser extraídas dos sucessos e dos fracassos vivenciados. Esses aspectos foram abordados em alguns depoimentos:

Ele tem que conhecer, de preferência, ter experiência, pois se é consultor é porque já teve, já praticou aquilo, conduzindo, mas já participou de alguma forma daquele processo, talvez não como consultor dentro de uma empresa, mas que já tenha vivenciado de alguma maneira, conduzindo ou participado de alguma coisa naquele sentido. (E4).

Ele vem preparado para resolver um problema, ele tem a vivência e a experiência naquela situação, naquela aplicação, ou pra fazer algum tipo de ajuste, ele vive aquilo, ele respira essa situação quase que 24 horas por dia. (E6).

[...] tem que ser um profissional com uma experiência de mercado, um conhecimento diversificado. Eu acho que isso é que é o diferencial de mercado e que é o atrativo dentro da empresa. (E9).

Aprendizado profissional relacionado com os sucessos e os fracassos que foram vivenciados. (E10).

A experiência profissional possibilita que o consultor de TI identifique com maior facilidade as alternativas que podem ser consideradas para atender as necessidades existentes e recomende a solução mais adequada para uma dada situação, considerando os objetivos que devem ser alcançados e todos os recursos inerentes à sua implementação. Esse aspecto pode ser identificado no discurso de Hefley e Loesche (2006) quando mencionam que o consultor deve aliar habilidades, conhecimento e experiência. O assunto foi citado por alguns entrevistados:

[...] eu tento atuar dessa forma e na equipe que eu coordeno eu tento inculir isso muito neles. Que a gente tem que ser um provedor de soluções. Eu acho que é fundamental pra um profissional de TI, ele tentar estar solucionando as coisas, mas é claro, sempre usando a técnica mais apropriada, a técnica mais moderna quando possível. Mas assim, o foco principal da gente é solucionar o problema do nosso usuário, agilizar aquele processo ou aquela questão que nos é posta. Então assim, eu acho que isso é ponto fundamental. (E10).

Essa é a função do profissional de TI em oferecer, fornecer os meios para que sejam atingidos os seus objetivos. (E7).

Eu acho que tem sempre uma alternativa, a informática tem ... pode não ser a melhor, não ser a que o cliente às vezes quer, mas a gente sempre encontra uma alternativa pra atingir o objetivo. (E9).

A prestação de serviços pressupõe a existência de uma necessidade de um cliente que deverá ser atendida. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), a satisfação do cliente está relacionada à qualidade do serviço prestado, sendo que a avaliação é subjetiva, pois se baseia nas percepções do cliente quanto ao processo de prestação do serviço e ao resultado alcançado. Nesse contexto, a insatisfação do cliente pode resultar na facilidade de propagação de referências desabonadoras quanto ao trabalho do consultor de TI e, dessa forma, prejudicar a obtenção de novas oportunidades profissionais. Esse aspecto foi mencionado por E12:

Então, quer dizer, quando o cliente está satisfeito ele fala para um ou nenhum. Um cliente insatisfeito fala para 3 ou 5 ou mais, dependendo do grau, do tamanho do problema porque o cliente insatisfeito, ele fica nervoso.

A maturidade do consultor de TI permite que ele reconheça que a passagem do conhecimento para o cliente é uma forma de favorecer o processo de inovação, o que corresponde à segunda hipótese do modelo proposto por Schein (1971), uma vez que propicia a inovação por meio da influência do profissional na organização. Um dos possíveis efeitos desse tipo de atitude é o credenciamento do consultor de TI perante a organização que contratou seus serviços e pode facilitar o surgimento de novas oportunidades na própria organização ou em outras a partir das referências que esta possa dar a outras empresas que venham a consultá-la. Esse fator foi considerado por E4:

Esse era pra mim o papel do consultor, ele vai levar uma coisa que a organização não conhece, vai capacitar aquela organização, não é o treinador, é uma capacitação diferente, acho que hoje em dia esse trabalho do consultor banalizou, qualquer coisa é: “Vou contratar um consultor”, e não tem esse caráter, o caráter original é esse, então dentro desse, eu acho que o profissional de TI, ele tem que ter essa visão, o que é TI. Dentro desse caráter qualquer consultor de qualquer assunto, ele tem que saber o que significa aquilo dentro da organização, aquele trabalho, aquele assunto pelo qual ele tem expertise sobre aquilo, o que significa aquilo?

Considerando mais uma vez Zeithaml e Bitner (2003), o serviço apresenta como características distintivas a produção e o consumo simultâneos, a

intangibilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade. Um dos desafios associados à atuação do consultor de TI é a geração de resultados tangíveis e relevantes para a organização que possam agregar valor e, assim, sejam significativos para o alcance dos objetivos estratégicos. Esse aspecto foi abordado por alguns entrevistados:

Consultor tem que dar resposta, tem que dar retorno, então se não tiver dando, se for um cara que estiver lá encostado e não agrega nada, não tem, não serve. (E13).

Essa é a função do profissional de TI em oferecer, fornecer os meios para que sejam atingidos os seus objetivos. (E7).

A identificação de crescimento profissional dentro da organização nos moldes propostos por Schein (1971) não parece ser evidente, uma vez que, embora o consultor de TI pertença a uma organização, sua atividade profissional costuma ser desempenhada na contratante à qual está alocado com uma função específica, o que pode resultar em possibilidades limitadas de deslocamento vertical e horizontal, além de poder dificultar o processo de centralidade. Essas características podem ser entendidas como mais relevantes quando se trata de consultores de TI que são alocados a um mesmo cliente durante prazos longos. A disposição para aceitar desafios e para adquirir novos conhecimentos são fatores que influenciam o desenvolvimento profissional do consultor de TI e sua permanência no mercado, mas não necessariamente presume que ele manterá seu vínculo com uma organização específica. Este aspecto foi mencionado por E8:

Agora, por eu pegar uma outra área, uma área que as pessoas não gostam muito, talvez eu esteja me reposicionando. Mas foi o fato de eu topar trabalho, porque às vezes as pessoas não topam, de topar qualquer tipo de trabalho é que me colocou e me mantém na consultoria.

A experiência consultiva pode ser influenciada pela forma em que se dá a alocação do consultor de TI. O consultor de TI externo presta serviços a diversas empresas vinculados a intervenções bem caracterizadas e delimitadas, principalmente, quando a alocação assume a forma de prestação de serviços especializados ou de participação em projetos com duração pré-definida. Já o consultor de TI interno corresponde à figura do profissional terceirizado, alocado a uma única empresa e com a atribuição de executar funções relacionadas aos

processos rotineiros da organização, o que, de certa forma, pode diminuir tanto a importância relativa atribuída a essas funções quanto a satisfação do próprio consultor. É possível considerar que essa abordagem seja conflitante com as colocações de Ashforth e Mael (1989) que consideram a presença contínua do profissional na contratante como um facilitador para sua identificação com os objetivos dessa organização e para a internalização dos valores e das normas vigentes, o que resultaria no comprometimento e na satisfação profissional. Essas questões foram abordadas por E15:

Na realidade eu já participei de... Dentro dessa experiência de duas formas bem distintas. Uma coisa é ser profissional de TI, ser consultor, um consultor externo, consultor que como eu trabalhei em Portugal em várias empresas, trabalhando, você está na empresa fazendo determinado trabalho como levantamento de montagem qualquer que seja o trabalho pedido, o teu vínculo normalmente é com a alta esfera, você tem uma liberdade muito maior, todos tem um interesse que o teu trabalho saia e aquela coisa toda quer dizer, a forma de você trabalhar é bem melhor. A outra forma é a forma como a gente trabalha hoje em dia, como terceiro, a gente é consultor de uma instituição, um serviço terceirizado. Essa forma também é exatamente o oposto da outra, muito ruim. Você nem é funcionário da [nome da empresa contratante] e nem é um consultor externo, você é uma pessoa que é colocada para fazer um determinado tipo de trabalho.

O cerne da atividade de consultoria reside na experiência profissional do consultor. Essa experiência é acumulada ao longo da participação em projetos executados em diversas empresas que possuem realidades diferentes que podem decorrer da área de atuação da organização, do mercado e do contexto verificado em um momento específico.

A singularidade é a tônica que caracteriza o ambiente em que a atuação consultiva ocorre. O consultor deve ter a habilidade de identificar de forma rápida as particularidades do ambiente em que sua atuação é requerida, analisar as possíveis alternativas para tratar a situação e recomendar aquela que pareça mais adequada para alcançar os objetivos pretendidos pela organização dadas as condições e as restrições existentes.

#### 4.3.6. Habilidades Consultivas

O direcionamento que o consultor de TI adota para sua carreira é um fator que reflete suas características pessoais e suas preferências e seus interesses em termos de crescimento e de evolução profissional.

O consultor de TI precisa dispor de um conjunto de atributos pessoais e de habilidades comportamentais e técnicas para conseguir executar de modo adequado as atividades que estão sob sua responsabilidade.

Essa situação nos remete ao modelo de âncoras de carreira formulado por Schein (1974) e à sua complementação proposta por DeLong (1982).

Os atributos pessoais são parte integrante do profissional e foram citados por diversos entrevistados:

[...] TI, principalmente, eu acho, uma das coisas mais importantes é confiabilidade, né? É mais, poxa, eu preferia contratar uma pessoa confiável do que um *expert* em quem eu não confio ... A outra [característica], acho que está atrelada a todas as, as, todos os tipos de trabalho, responsabilidade, disciplina ... (E3).

[...] precisa ter disciplina, fazer o seu horário, o seu trabalho em um determinado prazo, para poder satisfazer o trabalho da empresa. Acho que tem que ter responsabilidade em nome da empresa terceirizada. (E14).

Acho que é sempre bom em qualquer coisa na vida todo mundo buscar sempre o melhor, mas hoje em dia, está tão difícil arrumar um bom profissional que ser um profissional correto, de caráter, com uma boa índole e cumpridor dos deveres da empresa já é um fato diferenciado no mercado. O difícil é encontrar bons profissionais. (E9).

De um modo geral, as habilidades comportamentais parecem ser difíceis de aprender, contudo, quando presentes no indivíduo, são permanentes e se evidenciam durante o desempenho das funções profissionais e a execução de ações de cunho pessoal.

O aprimoramento constante é um fator que condiciona a permanência do consultor de TI no mercado e permite que ele conheça as opções disponíveis e que podem ser utilizadas para compor a solução que atenda de forma mais adequada as necessidades do negócio do cliente. Essa questão reflete a colocação feita for

Crepeau *et al.* (1992) quanto à dimensão técnica e foi abordada por dois entrevistados:

Quanto mais novo você se especializa – não na idade, mas no momento que saiu – mais requisitado você é internamente e externamente. E quem gosta de tecnologia tem que estar sempre atualizado. Igual a sistema operacional, tem que estar sempre com a última *release*. (E12).

Então, a parte técnica, para mim, é uma questão que tem que ser *sine qua non*, o cara tem que ser bom técnico. (E2).

O consultor de TI deve ter conhecimento técnico sólido e se atualizar de forma contínua, em função da acelerada evolução tecnológica que vigora no mercado de TI. Esse aspecto foi citado por alguns profissionais:

[...] porque a todo o momento tecnologias novas surgindo, soluções que misturam várias tecnologias, integram várias coisas, então a gente tem que estudar muito e transferir muito conhecimento também. (E13).

O profissional que presta essa consultoria é uma pessoa que está sempre buscando atualização, estou sempre fazendo algum curso de informática. (E9).

Pode ser entendido que a capacidade de análise é a habilidade que possibilita que o consultor de TI entenda todas as variáveis, incluindo as dependências pertinentes, inerentes a um dado contexto e que devem ser consideradas para propor as alternativas para tratar uma situação e recomendar aquela que atenda de forma mais eficaz os requisitos estabelecidos dadas as eventuais restrições existentes. Essas questões parecem estar relacionadas com as variáveis de serviço e variedade propostas por DeLong (1982) e foram mencionadas por alguns entrevistados:

Entendimento é a principal característica de TI, no fato de saber o que você está direcionando, a melhor tecnologia, entender bem o que o cliente deseja, o modelo de negócio pretendido dele. (E5).

[...] o consultor de TI, pra mim, tem que o..., ele ver a empresa, ele é uma pessoa de fora, mas que não é do local, ele vê a empresa de fora e tenta propor uma solução [...] (E3).

Olha, eu acho que a pessoa também tem que analisar sempre o cenário que ele vai atuar. Porque uma coisa, para mim, que fica bem claro, é que você... nunca existe uma receita pronta para estar atuando. Você tem que ver o cenário que você vai

atuar, o usuário que você vai estar interagindo, a empresa que você está atuando, a realidade atual; pra saber, você, como consultor, estar propondo uma coisa que seja factível. (E10).

A capacidade de planejamento, de argumentação e de negociação podem ser entendidas como necessárias para fundamentar o processo de tomada de decisão e viabilizar a implementação das soluções propostas. Esses tópicos extrapolam as questões técnicas e coincidem com a âncora relacionada à competência gerencial que faz parte do modelo de âncoras proposto por Schein (1974) e foram citados por diversos entrevistados:

Porque quando eu comecei a trabalhar com projetos, você tem que fazer uma análise, uma projeção de como desenvolver, mostrar para o cliente, com aquele objetivo de chegar no topo, em ser o que o cliente almeja dentro do projeto. (E12).

[...] tem que saber, no caso do consultor, levar essa idéia como vantagem competitiva para que ela possa ser comprada. Comprada, no sentido de ser aceita, implementada e encaminhada, dentro da empresa, como um projeto. (E11).

Você tem que estar sempre tendo um discurso que seja convincente, né? Para ele, para o cliente se sentir à vontade e seguro. (E2).

A atividade do consultor está associada à prestação de um serviço para um cliente. Assim, a habilidade de relacionamento interpessoal facilita o trânsito do consultor de TI junto aos representantes de diversos níveis hierárquicos da organização e pode ajudar a eliminar a resistência e obter a colaboração requerida para que a execução das atividades seja possível. Às vezes, a capacidade de relacionamento pode superar os benefícios associados à capacitação técnica para resolver os problemas e os imprevistos ocorridos. Essas questões foram explicitadas por Zeithmal e Bitner (2003) quando destacaram a importância do representante da contratada no processo de prestação de serviços, uma vez que seu desempenho influenciará o nível de satisfação do cliente. Alguns entrevistados abordaram esses aspectos:

[...] quando você fala em consultoria, você tem que ter um vínculo muito forte de relacionamento... Mas ele tem que ser muito mais um cara... político. Um, um cara diplomata, um cara que saiba conduzir e resolver mais conflitos extra técnicos... Que você está ali, prestando um serviço, porque você é um especialista, se você é um consultor, você é um especialista e chega num nível que você, a questão técnica, passa a ser, no processo como um todo, até um pouco

secundária, que você tem que ter um relacionamento muito mais próximo do seu cliente [...] (E2).

Tem que ser uma pessoa que se relaciona muito bem com os clientes e com os subordinados ou com, eh, a quem responde. (E1).

Você precisa ter habilidades comportamentais para você se manter... As habilidades são comportamentais mesmo, é no relacionamento. (E8).

A capacidade de comunicação verbal e escrita permite ao consultor de TI apresentar de forma objetiva, estruturada e transparente as idéias e os resultados do trabalho realizado e deve, para tanto, ser utilizada uma linguagem que possa ser compreendida pelos diversos públicos de interesse. Esses atributos parecem ser as ferramentas que os consultores de TI devem utilizar para proceder à materialização do serviço que, de acordo Zeithmal e Bitner (2003), é caracterizado pela intangibilidade. Essas colocações podem ser percebidas, em parte, do discurso de E12:

Características básicas, na minha opinião, são: raciocínio lógico, poder de discernir a sua decisão (se tem que ser rápido ou não dentro de um controle), isso também é relevante e caracteriza a inteligência, obviamente, e também ser uma pessoa que consiga falar, tratar com o cliente, tratar as pessoas bem, saber falar, se posicionar, até mesmo, agir de forma mais dura – para você mostrar sua posição a uma pessoa que não entende [de TI]. Porque se você, por mais que seja o consultor da empresa, é um consultor interno e externo. Você explica a um cliente seu, departamental, ou cliente externo e interno, ou até mesmo para um gerente seu que não entende do assunto.

De modo complementar às características citadas acima, existe um conjunto de outras que são inerentes ao ambiente em que a prestação de serviços de consultoria ocorre, conforme mencionado nos próximos parágrafos.

O consultor de TI deve saber ouvir de forma atenta as necessidades do cliente, ser ponderado, ter isenção para apresentar seu parecer e as recomendações relacionadas às possíveis alternativas identificadas para tratar a situação analisada. Ele deve ter habilidade para conciliar situações conflitantes e ter uma atitude favorável perante as mudanças, além de ser flexível para lidar com os imprevistos e modificar a prioridade das atividades previstas inicialmente de modo a atender às características inerentes a uma nova situação que, eventualmente, tenha se configurado. Esses aspectos foram abordados por alguns entrevistados:

Eu acho que tem que ser uma pessoa que tenha uma visão geral, que consiga ter uma visão geral do ambiente; ser uma pessoa que ouve bastante, que pondera e seja um pouco isento. (E7).

Quer dizer, o cara tem que ter jogo de cintura, não pode ser um cara inflexível, tem que ter flexibilidade, jogo de cintura, tem que ser um cara que sabe se expressar muito bem, tem que saber falar corretamente a língua, tem que saber escrever corretamente a língua, tem que saber ouvir [...] (E4).

A complexidade dos projetos de TI demanda a alocação de equipes multidisciplinares para a execução das atividades previstas, constituídas por profissionais que consigam trabalhar em equipe. Essa questão foi abordada por E5:

Enfim, o relacionamento é você saber trabalhar em uma equipe, isso para mim é fundamental. É espírito de equipe [...] o objetivo é a gente agregar valor junto e sempre ter essa meta, o que dá liga nas coisas é a união das pessoas. Uma andorinha só não faz verão.

Os membros das equipes devem possuir habilidades técnicas e comportamentais que, quando combinadas, resultem na sinergia capaz de potencializar os resultados obtidos ao término dos projetos aos quais foram alocados. Essa percepção foi explicitada por E10:

Agora, é claro, você tem especializações. Dependendo, como essa pessoa atua, ele tem que agregar algumas características para atuar no trabalho dele. Então, por exemplo, hoje é difícil você falar em atuar em TI se você não tiver trabalho em equipe, você não consegue fazer nada sozinho.

O trabalho em equipe pode facilitar a superação das dificuldades identificadas durante a execução das atividades previstas e viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos para o projeto. Essa questão foi abordada por vários profissionais:

Se a pessoa recebe um serviço e que não dê conta de fazer, ele não fica ali, eh, eh, com o serviço parado, passa para a frente, eh, vai ser sincero, vai dizer, oh, não dou conta, meu limite é até aqui e eu gostaria de passar para outra pessoa, se possível para outra pessoa porque, me passa outro porque ... ou senão a pessoa tenta fazer o, o serviço e mostra, oh, meu limite é aqui, eu já tentei de tudo, né? (E1).

Você tem que ter a sensibilidade de saber que chegou a hora de eu assumir um trabalho que não é meu para salvar o projeto. Extrapolou de novo, mas a gente salvou o projeto e lá na frente a gente... e esse cara vai fazer isso por mim quando eu não estiver bem. Espero, né? (E8).

O sucesso das iniciativas decorre do entendimento de que a solução dos problemas requer a ação conjunta de diversas áreas e da consciência que o resultado final pode vir a ser comprometido caso alguma das partes envolvidas falhe na execução das atividades pelas quais é responsável. Esse aspecto foi mencionado por E6:

A batata quente está conosco, está com todo mundo. É a visão que eu tenho. É obvio que, às vezes, tem um probleminha aqui, existe um probleminha lá, mas vamos resolver. O problema é nosso, é conjunto.

A determinação é um fator que influencia a atuação do consultor e pode ajudá-lo a apresentar e a demonstrar sua competência técnica, fator essencial para se colocar no mercado de trabalho, e suas habilidades comportamentais, avaliadas de forma contínua durante o processo de execução das funções que estão sob sua responsabilidade. Essa questão nos remete à dimensão de estabilidade verificada por Crepeau *et al.* (1992) no perfil dos profissionais de TI e foi abordada por alguns entrevistados:

E, quando eu fui [saiu do emprego em uma organização governamental], eu fui para isso, para me desenvolver, para me aperfeiçoar, me capacitar e a partir daí entrar para uma vida de consultoria. Comecei morrendo de medo. (E4).

... o grande desafio, hoje, de um profissional é mostrar o que ele sabe fazer de melhor. (E1).

A falha da avaliação das habilidades técnicas e comportamentais do profissional pode ocasionar sua inadequação às funções que deve desempenhar. A situação ideal é quando o profissional tem a opção de crescimento profissional tanto no ramo técnico quanto no ramo gerencial que corresponde à possibilidade de escolha do direcionamento de carreira e de planejamento das ações que executará para alcançar seus objetivos, o que está alinhado com a proposta de DeLong (1982). Essa questão foi abordada por E3:

É uma coisa que eu acho até engraçada, por exemplo, você tem um ótimo profissional, um ótimo programador, então, o cara é o melhor programador, então, esse cara merece um aumento, uma promoção, tira da programação e bota como analista. Ele um programador, não quer dizer que seja o melhor analista, entendeu? Acho que você já viu muito, acontece muito, né? Aí, então tira daí, o

cara vai lá, então, mas o negócio dele é programar. Então agora, você vai coordenar uma equipe. Não, mas o negócio dele é programar ... Coordenar equipe? Oh, uma promoção para ele, agora você vai ser gerente, mas ele não tem nível de gerente, ele é programador. Aumenta o salário dele como programador, né?

A capacidade do consultor de TI se adaptar a novas situações é essencial, pois o ambiente em que as organizações operam sofre mudanças cada vez mais rápidas e intensas, principalmente, em decorrência dos avanços tecnológicos. Esse aspecto pode estar relacionado com a autonomia, correspondente à quinta âncora do modelo de âncoras postulado por Schein (1974), e que foi citado por diversos entrevistados:

Além de, acho que seria o último para vocês avaliarem, estar sempre aberto a novas tecnologias, cabeça aberta – como a gente fala na nossa gíria – absorver bem as mudanças tecnológicas, não ser aquele profissional assim: “Sei COBOL, sou um mestre em COBOL, sei tudo isso, tenho todas as qualidades que você falou, mas não quero saber de outras linguagens. Ah, então eu sei TCP, T4 que é versão 4, saiu a 6 e a outra, mas eu não quero saber porque só uso essa aqui. (E12).

[...] saber lidar mais com as eventualidades... você tem que saber conduzir, ou seja, se o cara colocou por quê não acabou no prazo? Oh, não acabei no prazo por causa, por causa de um problema... político que teve, por causa de uma lei, por causa de um evento externo. (E2).

[...] muitas vezes, no geral quem trabalha em TI vive essas situações no dia a dia com certeza porque sempre há uma demanda reprimida, geralmente, é difícil você chegar em um lugar e estar tudo certo, não ter demanda reprimida, não ter nada pendente, muitas vezes você vai estar envolvido com várias coisas ao mesmo tempo e é do negócio, o mercado muito dinâmico, né? as prioridades mudam. (E13).

Eu acho que você tem que ser conciliador, você tem que ser sensato [...] Aquela velha história, você não deve ser sempre o dono da razão, você tem que ouvir. (E10).

Quer dizer, o cara tem que ter jogo de cintura, não pode ser um cara inflexível, tem que ter flexibilidade [...] (E4).

A prestação de serviços de consultoria em geral e especificamente no caso de TI requer que o consultor reúna uma série de habilidades técnicas e comportamentais, que, quando combinadas de modo adequado, resultam em uma diferenciação desse profissional em relação aos demais.

A competência técnica é importante, mas não é suficiente. Ela deve ser acompanhada de atributos pessoais para que o consultor possa estabelecer o

relacionamento com os membros das equipes multidisciplinares que participam dos projetos aos quais é alocado. A capacidade de análise, a predisposição para aceitar mudanças, a facilidade de comunicação, a clareza para a exposição de motivos, a argumentação consistente, a habilidade de negociação e a capacidade de tomar decisões sob pressão são essenciais para que o consultor possa desempenhar de forma adequada seu papel.

#### **4.3.7. Foco no Atendimento do Cliente**

Toda prestação de serviços objetiva a obtenção da satisfação do cliente, conforme mencionado por Zeithaml e Bitnet (2003). Nesse contexto, o atendimento do cliente deve ser o direcionador de todas as atividades que devem resultar na oferta da solução que atenda da melhor forma possível sua necessidade, que contemple de modo adequado tanto os requisitos estabelecidos quanto as eventuais restrições existentes e que possa ser implementada da forma em que efetivamente foi concebida. Assim, o serviço prestado e, conseqüentemente, o produto gerado serão caracterizados pela excelência. Esse aspecto foi citado por diversos entrevistados:

Satisfação do cliente final ... É atender o cliente da melhor forma possível. (E5).

Eu acho que ela [a excelência] pode ser identificada, nessa satisfação que o cliente ou solicitante demonstra para aquilo que foi prestado. (E11).

A excelência, principalmente, é o grau de satisfação do cliente ... o resultado final de uma consultoria bem sucedida de excelência disso aí é o cliente ter alcançado ou conseguido o resultado que ele esperava daquela consultoria, ou que não ter sido o que ele esperava e que tenha sido o melhor possível dentro de uma limitação [...] (E13).

A excelência eu considero quando você atinge o objetivo do cliente em todos os quesitos. A excelência é o bom atendimento, é entregar o projeto no prazo... Então, você tem que entender a necessidade do cliente e apresentar a solução mais exata para aquele problema. Eu acho que isso é a excelência no atendimento. (E12).

Excelência na prestação de serviços é realmente, quando você consegue oferecer a solução ou desenvolver o projeto em cima daquilo que foi pensado, daquilo que foi planejado em nível de soluções. (E11).

A constatação prática do conceito de excelência é difícil e a aferição da excelência requer o estabelecimento de parâmetros definidos *a priori* que serão usados para aferir o desempenho alcançado. As atividades devem ser executadas de acordo com o planejamento definido, o que nos remete a Hefley e Loesche (2006), e deve existir a preocupação com a qualidade do trabalho realizado e dos produtos gerados, observando as questões de eficiência e de economia, o que está alinhado com a conceituação apresentada por Zeithaml e Bitnet (2003). Essa percepção foi mencionada por alguns entrevistados:

Então, acho que ela dá pra ser alcançada [a excelência] a partir do momento que você tenha, eh, eh, eh, referência, tenha parâ, tenha parâmetros que falem, se você se aproximar desses valores, você conseguiu a excelência. Às vezes, excelência para mim, é você conseguir, na minha opinião, executar tudo o que foi planejado. (E2).

Excelência é você garantir a qualidade, né? Você, aquele termo da administração, ser eficiente e econômico, né? Tudo voltado para você atingir a missão da empresa, né? (E3).

Ainda, é possível entender que a excelência pode ser um diferencial por meio do qual podem ser geradas novas oportunidades de prestação de serviços de consultoria, principalmente, a partir das referências dadas por clientes satisfeitos. Essa questão foi apontada por E7:

Acho que isso tanto para empresa que te contrata, para empresa que você está prestando serviço e para você mesmo, para você ser reconhecido não só ali, mas saindo dali, você sei lá, saber que as pessoas reconhecem como uma pessoa que presta um serviço de qualidade.

A apresentação das alternativas identificadas para tratar uma dada situação deve ser feita de forma transparente e honesta, considerando o atendimento, ou até a superação, das expectativas do cliente não apenas no curto prazo, mas, principalmente, no médio e no longo prazo. Essa questão nos remete ao conceito de experiência do consultor, conforme mencionado por Hefley e Loesche (2006), e foi abordada por E4:

Então, o seu diferencial é o consultor se abrir para a organização, ele entender o problema do cliente, entrar dentro do problema do cliente, vivenciar um pouco, refletir e depois trazer, transparentemente, as alternativas e mostrando as conseqüências e impactos de cada uma delas e assessorando o cliente na melhor escolha das alternativas.

A passagem de conhecimento para o cliente ao término de um projeto deve ocorrer com o intuito de permitir a continuidade do trabalho da equipe da contratante após o encerramento das atividades do consultor de TI. A competência técnica e a volatilidade reduzida da equipe alocada para a execução dos projetos, também, são aspectos que podem contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados. Esses aspectos foram mencionados por alguns profissionais:

Eu venho, faço, documento o que eu estou fazendo. Igual a receita de bolo, eu vou te mostrar: “você faz assim.” (E3)

Então, as pessoas olham agradar ao cliente de uma maneira simplista. E não olham agradar ao cliente, talvez, da maneira mais profunda. Que é pensar assim: Se esse recurso aqui é importante, então o que eu tenho que fazer para manter esse recurso ou para mantê-lo importante. Porque se esse cara se desatualizar também, ele deixa de ser importante. (E8)

A prestação de serviços pressupõe a satisfação do cliente com os produtos gerados. A avaliação do serviço é difícil, principalmente, porque ela é de natureza subjetiva. O foco no cliente possibilita que seja entendida a necessidade existente e se identifique a solução mais adequada para atendê-la considerando as premissas e as restrições aplicáveis. Pode se dizer que não existe solução única, pois esta deve atender a uma situação que não corresponde a nenhuma outra que tenha sido implementada anteriormente.

#### **4.3.8. Motivação e Comprometimento**

A partir dos conceitos de identidade apresentados por Thatcher *et al.* (2003), pode ser observado que a identidade de papel predomina e estabelece a clara distinção entre os consultores de TI, identificados como profissionais terceirizados, e aqueles que constituem o corpo permanente de colaboradores da instituição. Essa situação pode dificultar a compreensão plena da identidade e a interação efetiva entre os profissionais que se enquadram nessas duas categorias. Dessa forma, o reconhecimento e a valorização das características pessoais e do

potencial profissional dos consultores de TI podem ser prejudicados e resultar em impactos negativos no nível de motivação e de desempenho.

Embora a motivação e o comprometimento sejam conceitos diferentes e influenciados por fatores de natureza distinta parecem ser relacionados, sendo possível que sua interpretação dependa da percepção individual.

Segundo Gellerman (1976) e Steers *et al.* (2004), a motivação energiza o indivíduo e permite que seu comportamento seja canalizado para o alcance dos objetivos estabelecidos que podem estar relacionados com aspectos financeiros, de segurança e/ou de prestígio. DeLong (1982) e Meyer e Allen (1991) mencionam que o comprometimento está relacionado com o curso das ações empreendidas pelo profissional. Em princípio, esses conceitos são combinados de modo diferente por cada indivíduo e o resultado dessa combinação pode influenciar o desempenho profissional. Esta questão foi mencionada por vários profissionais:

E, acredito que os dois são fatores que você deve estar sempre buscando trabalhar. Porque o fato da pessoa estar motivada, ela consegue produzir com mais satisfação, consegue dar um pouco mais do que o normal... Eu já passei por situações onde eu não tinha incentivo nenhum da coordenação, da chefia e, você trabalhar desmotivado é muito ruim, porque no dia a dia as dificuldades aparecem e a motivação é um diferencial para você buscar soluções. (E11).

O que é a motivação? É, também, é muito pessoal, cada um tem suas necessidades, suas vontades, eu acho que para muitos a motivação pode ser, por exemplo, um bom salário, um bom salário me motiva a ficar bem e estar comprometido com os projetos. Outros não, estar em um projeto grande, um projeto que vai me dar oportunidade com novas tecnologias, conhecer novas pessoas, de estar envolvido com grandes empresas vai me motivar, então assim, muitas coisas eu acho que esses fatores que motivam depende de cada um, acho que não tem uma regra geral, eu vejo como um pouco de cada coisa, tem que ter um bom ambiente de trabalho, um bom relacionamento com o *stakeholder*, com os parceiros, com os colaboradores, eu acho que a parte claro, a parte financeira conta bastante também, a parte de perspectiva e saber que hoje você está engajado em um projeto com um nível X que amanhã você pode ter a oportunidade de ir para um nível X +1. (E13).

Eu acho que, há inúmeros tipos de motivação, grande projeto, grande salário, você pode subir em uma hierarquia, tem várias formas de motivação, mas com certeza, você não tem motivação de alguma forma, faz com que você fique estagnado, você não tem vontade de estudar, você não tem vontade de crescer e eu acho que isso está integrado totalmente no comprometimento quer dizer, na medida em que você, por algum motivo, você não tem motivação, eu acho que o teu comprometimento cai, porque não sei nem explicar, eu acho que está tão associado, que é difícil de explicar. (E15).

Eu acho que as pessoas desmotivadas não rendem o esperado, acho que compromete muito do trabalho final, o projeto, compromete em várias situações. (E14).

Os fatores que afetam a motivação podem ser de natureza interna e externa (Gellerman, 1976; Maslow, 1943; McClelland, 1961, 1971; Steers *et al.*, 2004), enquanto aqueles vinculados ao comprometimento são essencialmente de cunho pessoal (Meyer e Allen, 1991; Meyer e Herscovitch, 2001). Diversos aspectos vinculados a esse assunto são abordados na sequência de parágrafos apresentados a seguir.

Especificamente no âmbito desta pesquisa, há indícios que cada indivíduo administra a motivação e o comprometimento em função de suas próprias particularidades. Esse aspecto foi citado por diversos entrevistados:

Eu digo que nós somos pessoas, é óbvio, então qualquer coisa que aconteça no externo, afeta no interno e vice-versa. (E12).

[...] eu acho que a motivação tem que ser interna e externa também... Cada dia, que eu venho trabalhar: “Não, hoje é um desafio novo. Hoje eu vou aprender.” (E5).

O comprometimento eu já vejo mais como uma coisa da pessoa. Ela estar realmente disposta a fazer aquilo que foi tratado, combinado. A pessoa está realmente com vontade, com interesse em ajudar e contribuir para o desenvolvimento, não só dela, como também da empresa que ela está trabalhando, para quem está oferecendo o serviço. Então, eu acho que é algo bem mais interno do que a motivação. (E11).

Eu acho que a pessoa tem que se motivar, ir lá e fazer. E ela se motiva, ela sabe onde quer chegar, é ela com ela mesma. Então eu acho que pode ter uma motivação muito interna, mas eu acho que é muito mais externa. Eu acho que é mais externo do que interno. Já comprometimento eu acho que não tem jeito, comprometimento já é uma coisa interna, ou você tem ou você não tem. (E15).

Ainda, é possível considerar que a situação ideal corresponderia ao comprometimento acompanhado da motivação, contudo, nem sempre isso acontece porque o primeiro pode decorrer de fatores associados a algum tipo de coação, como por exemplo, o temor relacionado com a perda do posto de trabalho. Essa questão foi citada por E3:

[...] o comprometimento das pessoas vai conforme, fica difícil, acho que o ideal seria ir conforme a sua motivação, atrelado com a motivação. Não é muito o que a gente vê na prática, mas as pessoas se comprometem muito, eu já vi muitos se comprometerem por medo, muitos se comprometerem por necessidade ... por motivação são poucas, né?

Pode ser mencionado que a questão financeira não aparece como um aspecto decisivo para assegurar a motivação e o comprometimento do profissional. Este aspecto foi mencionado por diversos entrevistados:

A motivação ela não vem só do salário, acho isso muito importante porque a gente vive disso. Você tem a sua tranquilidade particular, suas responsabilidades pessoais que são muito dependentes do salário, da questão financeira. Mas a motivação vai além disso, ela vai do ambiente de trabalho, da forma como você se relaciona com seus colegas, com a sua chefia. Eu acho que isso motiva mesmo que você esteja um pouco insatisfeito com a questão salarial. (E7).

Eu acho que seja qual for a motivação, seja motivação financeira, ambiente de trabalho, seja motivação do desafio, a partir do momento que acaba isso, eu acho que o comprometimento não é gratuito, é uma troca, acho que o cara se compromete com a empresa se souber que a empresa se compromete com ele também, então eu vejo assim, não só a vida profissional, as pessoas são assim no geral. (E13).

Eh, eu sou líder da equipe de produção e eu, com a pouca experiência de liderança que eu tenho, minha primeira e única até hoje, eu já consegui enxergar nas pessoas o, o tipo de pessoa que ela é, por exemplo, o E12 tá aqui na minha equipe, mas se eu pressionar, ele não vai funcionar, então, eh, a motivação tá atrelada, ela tá atrelada, no, no, quando você, você vai guiar o serviço daquela pessoa, não adianta, cê pega uma pessoa que não trabalha sob pressão, cê pressiona ela, cê pode pagar 20.000, não vai se sentir motivada, entendeu? Eu creio que só salário não motiva ninguém [...] (E3).

Pode ter profissionais que ganhem uma montanha de dinheiro, mas que não se sente motivado nem comprometido, é só mais um na empresa, né? Agora, mas tem profissionais que, mesmo recebendo pouco, é comprometido, com motivação muito boa. (E1).

De um modo geral, o profissional de TI menciona gostar do que faz e estar satisfeito com as atividades executadas, o que influencia de forma positiva o nível de motivação e o desempenho profissional. Essa questão pode estar associada aos resultados das pesquisas realizadas por Frederick Herzberg e colaboradores, apontados por Gellerman (1976), os quais indicam que o desafio e o reconhecimento são fatores motivacionais. Esse aspecto foi citado por vários entrevistados:

Mas é aquele negócio, todos os loucos em *bits* e *bytes* como eu, não consegue sair dessa história. (E12).

... a satisfação pessoal porque eu gosto de tecnologia, então essa, isso me permitiu, me conduziu a ser um consultor de TI. (E2).

[...] o profissional, hoje na área de TI, ele tem que gostar do que faz, né? ... Quer ver, gente, nem que eu ganhe pouco, mas é porque eu gosto, aprendi a gostar, isso faz eu estar na área, né? (E1).

Consultoria é motivação. Particularmente, eu sou uma pessoa que vivo pela emoção, mais do que pelo dinheiro, pela emoção. O dinheiro é mais uma emoção. Então, se eu gosto do trabalho eu me dedico. (E8).

A oportunidade de crescimento profissional, a perspectiva de melhoria no futuro, a existência de desafios e a possibilidade de aprendizado são fatores que podem influenciar o nível de motivação. Essas questões nos remetem a Atkinson (1964) e foram abordadas por diversos profissionais:

[...] Não interessa se você tem 20 anos de experiência profissional, 15, 10... Porque cada dia é uma aventura. (E5).

[...] eu não consigo ver uma motivação que não tenha uma visão, uma, um plus, não consigo ver uma, motivar uma pessoa sem dar para ela uma perspectiva melhor na frente. (E2).

Eu acho que o profissional que chega no trabalho e chega animado, chega bem, que está participando de projeto legal, que está disposto a fazer...isso é fundamental. (E6).

[...] que é no desafio que aparece a oportunidade, a oportunidade tem muito de desafio, né? E, sem os desafios da vida, as oportunidades não aparecem. (E1).  
Se eu acho que é um projeto interessante que eu vou colocar no meu currículo eu me dedico. (E8).

Cada indivíduo deve avaliar o impacto do contexto sobre sua motivação e, caso ele seja negativo, decidir sobre o interesse de superar a dificuldade ou optar por outra alternativa. Esse aspecto está relacionado com o modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) e foi mencionado por E4:

Eu acho assim, no trabalho, se você está desmotivado ou você vai embora ou você “entuba”. Se você não pode ir embora e se a realidade não vai mudar, se aquilo que está te desmotivando não vai mudar... Então, “entuba”.

Adicionalmente, a existência de profissionais desmotivados pode vir a contaminar os demais membros da equipe e, em contrapartida, um profissional motivado pode se tornar um agente que provoque efeitos positivos sobre o grupo. Essa questão foi abordada por alguns entrevistados:

Mas se o cara é sempre desmotivado, sempre não comprometido, sem dúvida nenhuma é um baque para quem está trabalhando e aí você tem que tentar trabalhar com o cara e se não conseguir, trocar o recurso. (E12).

Acho que o comprometimento vai muito do caráter de cada um, mas, às vezes, num ambiente de trabalho, se você ver que, de repente, o ambiente não é de comprometimento, você se desestimula e, por mais que você seja um profissional comprometido, você acaba sendo contaminado, você dá aquela baixa no ânimo, você está menos comprometido porque, também, desestimula ter um grau de comprometimento, e você ver que o resto não funciona, as pessoas não se comprometem e você está comprometido sem propósito, à toa. Mas isso é inerente ao caráter do profissional. Acho que o bom profissional, ele consegue manter um ritmo de comprometimento e motivação, embora eu acho que o ambiente afete em algum momento. (E9).

[...] mas tem profissionais que, mesmo recebendo pouco, é comprometido, com motivação muito boa. Um profissional assim, ele acaba, eh, motivando outros, né? (E1).

Uma das responsabilidades da chefia é criar condições favoráveis para a elevação do nível de motivação dos subordinados, com o intuito de aumentar a produtividade da equipe. Alguns dos recursos disponíveis consistem em formalizar o reconhecimento vinculado ao trabalho realizado e transmitir confiança quanto aos resultados que podem ser obtidos. Essa questão parece remeter a Herzberg (1987) quando trata do enriquecimento vertical das atividades executadas pelo profissional e foi abordada por alguns entrevistados:

Cabe a mim, como Coordenadora da área de sistemas motivar as pessoas. Ainda mais aqueles que sinto que estão assim com a produtividade é..., não estão tendo muita produtividade. (E5).

E, acredito que os dois [motivação e comprometimento] são fatores que você deve estar sempre buscando trabalhar. Porque o fato da pessoa estar motivada, ela consegue produzir com mais satisfação, consegue dar um pouco mais do que o normal... Eu já passei por situações onde eu não tinha incentivo nenhum da coordenação, da chefia e, você trabalhar desmotivado é muito ruim, porque no dia a dia as dificuldades aparecem e a motivação é um diferencial para você buscar soluções. (E11).

Eu acho que o ambiente de trabalho ajuda muito. As pessoas convivem no dia a dia, elas são fundamentais, o grupo bom, o grupo que você tenha uma interação boa, que você se relacione, converse, que você tenha até uma vida fora do trabalho... Eu acho que tudo ajuda. O ambiente bom, quer dizer, você ter um chefe bacana, você ter um lugar que você consiga as coisas, que a gente consiga realizar os trabalhos, é parte integrante, motivacional. (E6).

De modo complementar, uma vez que os fatores motivacionais estão relacionados com as características de cada indivíduo e, portanto, são de diversas naturezas, compete ao líder analisar cada caso e identificar a forma em que pode ser elevado o nível de motivação de cada profissional da equipe. Esse aspecto foi considerado por E10:

Se você não tiver motivado, seu rendimento vai cair. E, um dos papéis da pessoa que gere o grupo é tentar estar criando estratégias para tentar motivar a pessoa de várias formas. Às vezes você lutar, brigar por progresso de salário, às vezes colocando um desafio para aquela pessoa, e ela vai agarrar aquilo e vai se motivar a partir dali, às vezes determinar uma responsabilidade, mostrar que aquela pessoa tem uma certa importância.

De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento pode estar associado à percepção que o indivíduo tem quanto à sua responsabilidade nas atividades de que participa e que remete à continuidade da ação que, normalmente envolve o cliente, o próprio consultor de TI e os demais membros da equipe. Essa questão foi considerada por diversos entrevistados:

Mas o comprometimento está mais voltado, na minha concepção, comprometimento acordado com o todo – cliente, você e equipe. Se você está bem comprometido, se o trabalho está funcionando direitinho, se todo mundo sabe o que está fazendo, eu acho que – isso comigo, tá? – independente de fatores externos, até você entrar no eixo, pegar no tranco, abstrair os seus problemas, demora um pouquinho, mas depois que você entra no assunto você consegue separar os mundos. Até mesmo motivado por seus amigos internos – “vamos ver isso ali, vamos ver se resolve e tal..., vamos por aqui” – quando todo mundo está dedicado você não vê hora, não vê problema, não vê dinheiro [...] (E12)

Você está preparado para ser um escravo de paletó? Porque no final das contas é como a gente acaba se sentindo, é meio que isso, não tem uma hora pra ir embora, não tem um horário para voltar para casa... Porque não tem hora, o cliente liga, dá problema e você tem que sair de madrugada, você volta para o seu trabalho de madrugada... Total dedicação, comprometimento com o que você almeja fazer ou que você, entre aspas, prometeu entregar o produto ou prestar um determinado serviço ao seu cliente. (E12).

Claro que o ambiente é fundamental para você trabalhar, mas tem que ter o comprometimento e você tem que estar aqui de corpo presente. Vamos resolver os problemas, propor melhorias, vamos colocar uma ferramenta pra, que ajude no dia a dia da empresa como um todo [...] (E6).

Comprometimento é a pessoa ter agilidade, eficácia, eficiência no, no, na prestação do serviço. (E1).

O consultor de TI deve assumir a responsabilidade pela execução completa de uma atividade, inclusive deve reconhecer se existe a necessidade de apoio adicional, uma vez que a solução de um problema deve prevalecer sobre os demais fatores. Essa questão foi abordada por alguns entrevistados:

Então, assim se a gente não tem compromisso com o que a gente faz, tudo cai de qualidade. (E4).

Porque eu tenho um horário, porque o problema existe e eu não posso ir embora e deixar esse problema se estender. Então, vamos resolver de alguma forma, vamos fazer isso, vamos sentar e vamos conversar, vamos chamar alguém pra ajudar, enfim, vamos solucionar o problema. (E6).

De forma complementar, é possível considerar que o comprometimento pode ser influenciado pelo nível de motivação, embora esse aspecto não devesse ser usado como desculpa, a postura do indivíduo está relacionada à sua maturidade profissional e à sua postura ética. O comprometimento pode afetar a qualidade, a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. Esse aspecto foi abordado por alguns profissionais:

Comprometimento eu acho que viria antes da motivação. Que, independente de você estar motivado ou não, você tem o compromisso. (E2).

Eu acho que não é desculpa o fato de você estar desmotivado e você não ter um comprometimento. Mas que influencia, com certeza. Uma pessoa que está desmotivada ela não vai ter aquele comprometimento, que se ela tivesse motivada ela teria... Eu acho que quando você é um profissional maduro, por mais que você tenha problemas externos, que você não tenha uma motivação, você vai tentar fazer sempre um bom trabalho. (E10).

O comprometimento e a motivação são as molas propulsoras do comportamento do consultor, o qual, de forma contínua, se depara com situações desafiadoras e para as quais não existe uma solução pronta.

O comprometimento do profissional pode ser considerado como o principal alicerce que é complementado pela motivação que pode estar atrelada a aspectos de natureza interna ou externa ao indivíduo.

A combinação de comprometimento e de motivação varia em função das características de cada indivíduo e o ambiente em que o profissional atua pode influenciar os resultados alcançados.

Especificamente no caso de instituições públicas, a ocorrência de discriminação dos servidores públicos relativa aos consultores pode resultar na eventual diminuição do desempenho, uma vez que esse tipo de atitude pode afetar a autoestima desses profissionais.